



Agencia
Nacional
Postal

**DOCUMENTO DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
AGENCIA NACIONAL POSTAL**

2010 - 2013

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
1. DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL	4
2. COMPETENCIAS, FACULTADES, ATRIBUCIONES Y ROL	5
v Institución:	5
v Tipo de Institución:	5
v Función Principal según mandato legal:	5
v Estructura Organizacional Actual:	6
3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	9
v FACTORES INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN	9
4. ANÁLISIS DE CONTEXTO	14
v FACTORES EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN	14
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA POSTAL CON DATOS INSTITUCIONALES	15
v Operadores activos con personería jurídica:	16
v Cooperación Interinstitucional con otras entidades del Estado:	17
v IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES QUE DETERMINAN LAS CONDICIONES DEL SECTOR A NIVEL TERRITORIAL	19
6. MAPA DE ACTORES	22
v ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA INSTITUCIÓN	22
7. MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	23
v Fortalezas:	23
v Debilidades:	23
v Oportunidades:	23
v Amenazas:	24
8. MATRIZ Y ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	24
v MATRIZ FACTORES INTERNOS:	24
9. MATRIZ FACTORES EXTERNOS	25
v MATRIZ FACTORES EXTERNOS	Error! Bookmark not defined.
10. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	25
v Matriz de factores internos y externos	25
11. ESTRATEGIAS	26
12. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	27
v MISIÓN	27
v VISIÓN	27
v VALORES CORPORATIVOS	26
v OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	28
v INDICADORES, METAS, LÍNEA BASE	31
v INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	34



INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es un pilar fundamental dentro de los procesos que componen a una organización; tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán que efectuarse dentro de un periodo determinado; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

La Planificación Estratégica es un factor fundamental para que la organización sea altamente exitosa, por este motivo la misma tiene que ser revisada continuamente.

Hay aspectos que son vitales dentro de la Planificación Estratégica, uno de estos corresponde al personal con sentido de liderazgo capaz de motivar y utilizar a su máxima capacidad todos los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la organización. Solo de esta manera la Planificación Estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados.

Dicha Planificación consiste en decidir con anticipación lo que se va hacer, cómo, cuándo y quién se encargará de hacerlo. Implica prever y seleccionar las actividades que se van a realizar en el futuro.

La Planificación Estratégica tiene como finalidad producir cambios profundos en la cultura interna de la Organización, y para nuestro caso particular, como ente Regulador del Sector Postal es una fortaleza maximizar el uso de las herramientas que nos permiten lograr una exitosa gestión bajo el marco posicional para el que fuimos creados.

1. DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1207, publicado en Registro Oficial No.391 de 29 de julio de 2008, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador expidió el Reglamento de Servicios Postales por medio del cual creó la Agencia Nacional Postal, como un organismo adscrito al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, encargado de la regulación, control y supervisión de todos los servicios postales tanto público como privados. Esta Entidad se rige por las normas del derecho público, es desconcentrado, de duración indefinida, con patrimonio propio, con independencia técnica, funcional, administrativa y financiera.

A través del Decreto Ejecutivo No. 08 de fecha 13 de agosto del 2009, publicado en el Registro Oficial No. 10 de fecha 24 de agosto del 2009, el señor Presidente de la República crea el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, como el órgano rector del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación. El decreto antes referido, en el artículo 22 reforma el Reglamento de Servicios Postales, adscribiendo la Agencia Nacional Postal al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Con Resolución No. AGNP-003-2088 de 14 de noviembre del 2008, publicada en el Registro Oficial No 479 de 02 de diciembre de 2008, la Agencia Nacional Postal expide el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, el mismo que detalla los procesos que ejecutan cada una de las dependencias de la Institución, los mismos que se encuentran alineados con su misión y objetivos, y se sustentan en la filosofía y enfoque de regulación, control y supervisión de la prestación de los servicios postales así como en la garantía y protección de los derechos del usuario.

ha

2. COMPETENCIAS, FACULTADES, ATRIBUCIONES Y ROL

❖ **Institución:**

Agencia Nacional Postal

❖ **Tipo de Institución:**

- Función: Ejecutiva
- Sector: Postal
- Tipo: ADSCRITA
- RUC: 1768143810001

❖ **Función Principal según mandato legal:**

1.- De acuerdo a lo dispuesto por el Art. 11 del Decreto Ejecutivo No.1207, publicado en el Registro Oficial No. 391 de 29 de julio del 2008, la Agencia Nacional Postal tienen entre sus funciones las siguientes:

**Art. 11.- La Agencia Nacional Postal ejercerá las siguientes funciones:*

- a) Determinar de conformidad con la Ley de Modernización del Estado, los derechos que deban cancelar los operadores postales;*
- b) Fijar tarifas máximas y mínimas para la prestación del servicio postal, exceptuándose las del Servicio Postal Universal;*
- c) Aprobar y evaluar anualmente el Plan de Prestación del Servicio Postal Universal y expedir las normas internas necesarias para su funcionamiento;*
- d) Ejercer la representación postal oficial ecuatoriana, en congresos y más reuniones internacionales sobre la materia;*
- e) Vigilar que el operador a quien se delegue la prestación del servicio postal universal y todos los operadores del sector postal en general, cumplan con los convenios internacionales vigentes en el Ecuador;*
- f) Dictar resoluciones técnicas necesarias para el buen funcionamiento de los servicios que prestan los operadores postales;*
- g) Supervisar y controlar el cumplimiento del servicio postal universal y realizar un seguimiento de la prestación del mismo, así como supervisar el cumplimiento de las normas respectivas por parte del operador correspondiente;*

- h) Velar por la eficiencia de los servicios postales, garantizando la protección de los derechos de los usuarios, así como la libre competencia en el sector postal; y,*
- i) Las demás establecidas por la Ley, reglamentos, acuerdos, convenios y acuerdos internacionales."*

2.- Del mismo modo, mediante Acuerdo Ministerial No. 125, publicado en el Registro Oficial No. 429, del 18 de abril del 2011, el señor Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información ingeniero Jaime Guerrero Ruiz, acuerda designar a la Dra. María de los Angeles Morales Neira, como Directora Ejecutiva de la Agencia Nacional Postal.

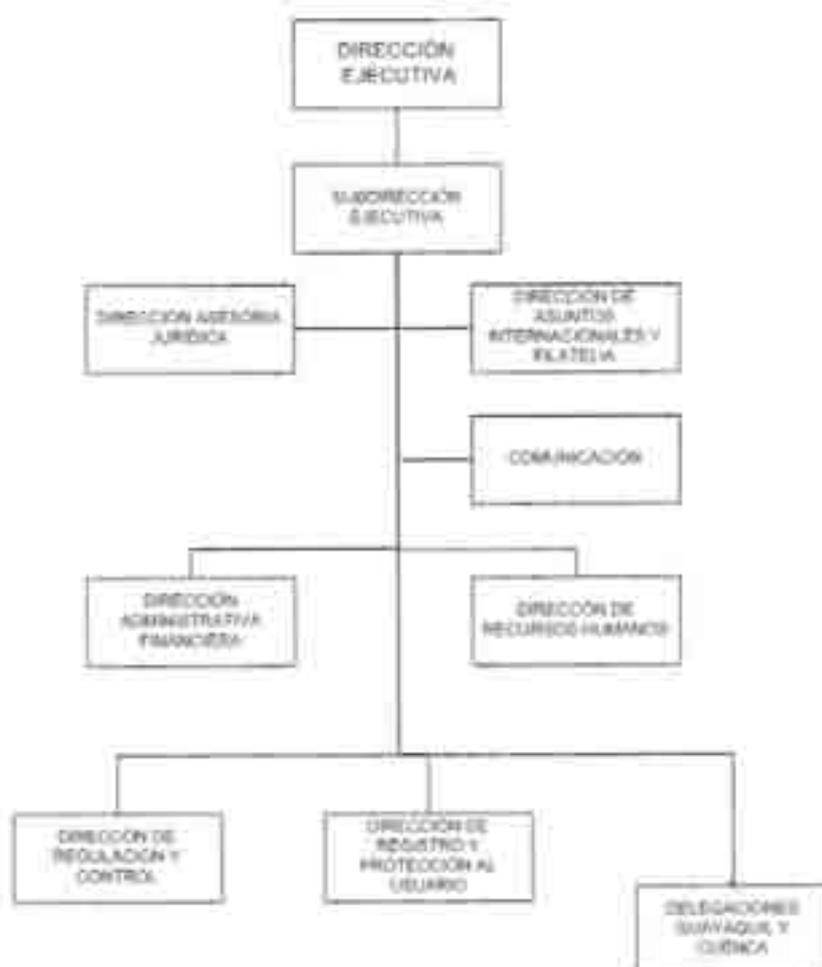
3.- A través del Acuerdo Ministerial No. 0135 de fecha 1 de abril de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 459 de 31 de mayo del 2011, emitido por el señor ingeniero Jaime Guerrero Ruiz, Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, se establecen en el Art. 1 del referido Acuerdo las facultades y atribuciones de la Directora Ejecutiva de la Agencia Nacional Postal, siendo estas las siguientes:

- *a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Agencia Nacional Postal;*
- b) Ejecutar y controlar la gestión técnica, financiera y administrativa de la institución;*
- c) Administrar los bienes y fondos de la Agencia Nacional Postal, de conformidad con las leyes y reglamentos que rigen al sector público;*
- d) Aprobar la pro forma del presupuesto, el Programa de Inversión Anual (PIA), el Plan Operativo Anual (POA), el Plan Anual de Contratación (PAC) de la agencia;*
- e) Gestionar el financiamiento interno y externo, para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de la Agencia Nacional Postal;*
- f) Autorizar gastos e inversiones, fianzas, avales, garantías, créditos; y, celebrar contratos conforme los reglamentos y normas internas que emita, en concordancia con la normativa que rige el sector público;*
- g) Nombrar, contratar y remover al personal ejecutivo, técnico y administrativo de la Agencia Nacional Postal, con sujeción a lo previsto en las leyes pertinentes;*
- h) Presentar un informe de labores trimestral al Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información;*
- i) Previo a las autorizaciones de ley, solicitar la respectiva aprobación del Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información para viajes internacionales que realicen los funcionarios de la Agencia Nacional Postal;*
- j) Presentar para conocimiento y aprobación del Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, las ponencias que llevará la Agencia Nacional Postal en congresos y más reuniones internacionales en ejercicio de su representación oficial;*

- k) Suscribir contratos, convenios, acuerdos y más compromisos que se requieran para la consecución de los fines de la agencia;*
- l) Decidir la apertura de delegaciones provinciales o regionales en el territorio nacional, previo a las autorizaciones correspondientes;*
- m) Dictar normas e instructivos operativos relacionados con el funcionamiento de la Agencia Nacional Postal;*
- n) Elaborar y aprobar los proyectos de regulación necesarios para el adecuado desenvolvimiento del sector postal, los cuales deberán realizarse en coordinación con el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información;*
- o) Delegar el ejercicio de sus facultades a los funcionarios de la Agencia Nacional Postal, cuando la gestión administrativa así lo requiera, de conformidad con la ley;*
- p) Fijar tarifas máximas y mínimas para la prestación del servicio postal universal;*
- q) Aprobar y evaluar anualmente el Plan de Prestación del Servicio Postal Universal y expedir las normas internas necesarias para su funcionamiento;*
- r) Vigilar que el operador público y todos los operadores del sector postal en general, cumplan con las leyes, normas y más disposiciones vigentes en el Ecuador;*
- s) Conocer las infracciones a la normativa postal y aplicar las sanciones correspondientes;*
- t) Otorgar los certificados de registro que habilitan a las personas naturales o jurídicas a realizar actividades postales; y,*
- u) Las demás establecidas por el Ministro de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información."*

4.- Por otro lado, de acuerdo a lo establecido en el Art. 2 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, la Agencia Nacional Postal forma parte de la Función Ejecutiva como un órgano adscrito a un Ministerio de Estado, y en virtud de lo determinado por el Art. 10-2 del citado Estatuto, tiene como atribuciones la emisión de normas para el adecuado y oportuno desarrollo y cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios, con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de los agentes regulados, así como la comprobación, fiscalización, supervisión y vigilancia ejercida con la finalidad de velar por el interés general y el cumplimiento del ordenamiento jurídico.

❖ Estructura Organizacional Actual:



3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

❖ FACTORES INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN

PLANIFICACIÓN

Actualmente el área de Planificación cuenta con dos funcionarios, quienes desempeñan las labores del área a pesar de que en el Orgánico Funcional actual no existe una dirección de Planificación, ni sus miembros.

Se cuenta con un Plan Operativo Anual que se mide en base de indicadores y metas, ligado a la ejecución presupuestaria, con las actividades totales que desarrollará la Agencia Nacional Postal durante el año 2012.

Se cuenta con un documento de procesos internos realizado por un estudio hecho en años anteriores el cual requiere actualización.

No se cuenta con un documento de Planificación Estratégica de la Agencia completo y aprobado.

Se está manejando un solo proyecto de inversión el mismo que está compuesto por varios componentes, este proyecto tiene fecha de terminación el 31 de diciembre del 2012.

Para el 2013 se postularán cuatro nuevos proyectos a ser ejecutados con presupuesto de inversión, propuestas que deben estar listas hasta el 31 de julio del 2012.

Por ser entidad adscrita, la Agencia Nacional Postal tiene a diario múltiples requerimientos de MINTEL, MICSE y SENPLADES con respecto a temas de planificación, los mismos que deben ser atendidos en su mayoría de forma inmediata.

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL : PLANIFICACIÓN	
Problema:	Gestión de planificación lenta
Efecto:	Falta de un documento guía (Planificación Estratégica)
Causa:	Requerimientos continuos de entidades rectoras, los mismos que restan tiempo para las actividades de planificación.
Causa de la Causa:	Falta de personal suficiente en el área que permita la distribución adecuada de las diferentes actividades.
Objetivo:	Desarrollo eficiente de las actividades de planificación.
Fin:	Cumplir de manera eficiente las metas definidas por la Agencia Nacional Postal anualmente.
Medio:	Un documento guía definitivo útil de Planificación Institucional
Acción:	Cubrir la necesidad de una persona adicional en el área y distribuir de manera adecuada las funciones lo que permitirá elaborar el documento de Planificación Estratégica Institucional.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La Agencia Nacional Postal realizó un estudio para determinar los parámetros de Calidad en el año 2010 del cual, como valor agregado, se solicitó al consultor realizar un manual de procesos y procedimientos de la Agencia Nacional Postal. Se trabajó con cada una de las áreas en identificar sus procesos.

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL : PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Problema:	Manual de Procesos no aplicable en su totalidad a la situación actual de la Agencia.
Efecto:	Falta de un documento guía (Manual de Procesos)
Causa:	Manual de Procesos no aprobado y difundido
Causa de la Causa:	Falta de atención al tema de procesos institucionales
Objetivo:	Seguir un manual útil y aplicable a todas las áreas de la Agencia Nacional Postal
Fin:	Obtener un documento aprobado como Manual de procesos institucional
Medio:	Validar, actualizar y realizar un Manual de Procedimientos.
Acción:	Trabajar con las áreas para la validación del manual de Procesos existente.

TALENTO HUMANO

La Dirección de Talento Humano, dependiente de la Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional Postal, cuenta con un director y una analista. Esta dirección se encarga de gestionar todos los subsistemas relacionados con la administración de Talento Humano en función de la ley, los reglamentos y las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Actualmente la dirección se encuentra en el proceso de reforma institucional, es decir de aprobación de los siguientes documentos:

- Modelos de gestión
- Matriz de competencias
- Estatuto orgánico
- Manual de clasificación y valoración de puestos
- Lista de asignaciones

Además se está trabajando en las observaciones realizadas por auditoría interna de MINTEL.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional vigente no responde a la gestión que actualmente desarrolla la Agencia Nacional Postal, pues existen áreas que no se encuentran reconocidas con el nivel jerárquico de las actividades que desempeñan, así como determinados puestos y personas que no tienen la categoría ni la remuneración que corresponde a su perfil.

Adicionalmente existen puestos vacantes que no han podido ser llenadas por falta de recursos asignados por la parte del Ministerio de Finanzas.

Aún cuando el proceso de reforma institucional no ha concluido, se tiene un trabajo adelantado relacionado con:

- Descripción del 75% de los puestos existentes en la Agencia
- Modelo de gestión
- Matriz de competencias (Falta su aprobación)
- Borrador del nuevo estatuto
- Procesos para reemplazar al personal que renunciaron voluntariamente o se les compró la renuncia

- Plan de capacitación para el 2012.
- Código de Ética
- Reglamentos internos para trabajadores, servidores y servidoras públicos.
- Pago puntual de nómina.

Actualmente la Dirección de Talento Humano, ha cumplido con todas las actividades encomendadas aún sin contar con el documento de Reforma Institucional aprobado.

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL : ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Problema:	Proceso de reforma institucional no concluido
Efecto:	No contar con documentos actualizados y relacionados con las competencias de cada área, actualización de la estructura orgánica interna. Productos a ser generados tras validar la clasificación y valoración de los puestos, por lo tanto de la remuneración de quienes los ocupen
Causa:	No contar con un documento de Reforma Institucional aprobada
Causa de la Causa:	Demora en la aprobación de este documento. La Dirección de Talento Humano no se encuentra manejando directamente este proceso.
Objetivo:	Lograr que la organización interna y la estructura orgánica de la Agencia Nacional Postal esté alineada con las disposiciones de ley.
Fin:	Una gestión interna más eficiente que permita la consecución de objetivos y metas institucionales, acorde con el Plan Nacional del Buen vivir.
Medio:	Concluir la elaboración de los documentos de la Reforma institucional, con la asesoría técnica del MRL para su aprobación
Acción:	Agilizar la aprobación de la reforma institucional por parte de SENPLADES y del MRL.



TECNOLÓGICO

Actualmente es una unidad dependiente de la Dirección Administrativa Financiera, que está integrada por dos servidores que realizan conjuntamente las diferentes actividades o procesos de orden tecnológico que requiere la Agencia Nacional Postal.

La infraestructura tecnológica actual está sujeta a problemas causados en su mayoría por factores externos, los mismos que requieren tiempo de análisis e investigación por parte de sus miembros.

La Unidad Tecnológica contó con dos responsables de área, quienes estaban capacitados para ejecutar las labores de implementación y funcionamiento de la infraestructura tecnológica. Al salir de la institución dicho personal no existió un proceso de transferencia de la información ni de la documentación de respaldo que permita conocer a los demás miembros de la unidad sobre este tema ni sobre la planificación que se debería cumplir.

Frente a la situación mencionada, y como solución emergente, la unidad ha previsto la ampliación y reestructuración del área de redes, la implementación y el soporte en el área de servidores, el soporte y garantías de la infraestructura, y la implementación del correo y el alojamiento (hosting) a localmente.

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL : TECNOLÓGICO	
Problema:	Servicios Tecnológicos implementados internamente no documentados.
Efecto:	Deficiencia en los servicios tecnológicos utilizados por la Agencia Nacional Postal.
Causa:	Implementación incompleta de los servicios y falta de documentos de respaldo.
Causa de la Causa:	Abandono de los funcionarios responsables de área sin dejar respaldos de la información.
Objetivo:	Contar con documentación sobre la implementación de servicios tecnológicos adecuados.
Fim:	Optimización de recursos internos para beneficio de la Agencia Nacional Postal.
Medio:	Asignación de recursos para la creación e implementación de servicios tecnológicos.
Acción:	Implementación de servicios tecnológicos adecuados y documentados



MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL : TECNOLÓGICO	
Problema:	Falta de documentación oficial que indique directrices sobre los procedimientos técnicos a seguir por la unidad.
Efecto:	Desperdicio de recursos de la unidad.
Causa:	Falta de Manual de Procedimientos socializado.
Causa de la Causa:	Abandono de los funcionarios responsables de área sin dejar respaldos de la información.
Objetivo:	Contar con documentación sobre la re ingeniería de servicios tecnológicos adecuados.
Fin:	Optimización de recursos internos para beneficio de la Agencia Nacional Postal.
Medio:	Levantamiento e implementación de procesos tecnológicos.
Acción:	Elaboración del Manual de Procesos del área de Tecnología.

4. ANÁLISIS DE CONTEXTO

❖ FACTORES EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN

POLÍTICO

La Agencia Nacional Postal se encuentra a la espera de la aprobación, por parte de la Asamblea Nacional, del Proyecto de Ley de Telecomunicaciones y Servicios Postales.

ECONÓMICO

Cada año la Agencia Nacional Postal se encuentra a la expectativa de que el Ministerio de Finanzas y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) aprueben la proforma presupuestaria requerida para la realización de las actividades anuales debido a que los fondos de la Agencia provienen en su totalidad del presupuesto general del Estado.

SOCIAL

Falta de conocimiento de la Agencia Nacional Postal y sus funciones por parte de la ciudadanía.

TECNOLÓGICO

Deficiencias en los sistemas de las entidades a quien reporta la Agencia Nacional Postal y en donde debe ingresar datos periódicamente para ser aprobados, los mismos que cuentan con fecha y hora de ingreso.

CULTURAL

Las nuevas tendencias de la población en temas de envíos postales.

5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA POSTAL CON DATOS INSTITUCIONALES

Conforme a datos institucionales de la Agencia Nacional Postal, el número de operadores a nivel nacional, de acuerdo a información al 2011, corresponde a 350 unidades productivas (MATRICES), que junto con sus puntos de atención llegan a cerca de 2720 unidades productivas (tomando en cuenta no solo las postales y de mensajería, sino también las de carga y flete, tanto terrestre, como aéreo, fluvial y otros), con alcance internacional, nacional, regional (dentro del país) y local (en territorio), distribuidas en todo el Ecuador, con la siguiente caracterización (se realiza solo para unidades productivas matrices):

Tabla 1. ECUADOR: OPERADORES BAJO REGULACION DE LA AGENCIA NACIONAL POSTAL

ALCANCE DE OPERADOR	NUMERO	REGI	REGI	REGI	REGI	REGI	REGI	REGI	REGI	REGI
		(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)	(VII)	(VIII)	(IX)
INTERNACIONAL	105	30%	12	41,38%	32	47,06%	41	43,62%	85	24,29%
LOCAL	36	10,29%	1	3,45%	11	16,18%	14	14,89%	26	7,43%
NACIONAL	209	59,54%	16	55,17%	25	36,76%	39	41,49%	80	22,79%
TOTAL	350	99,83%	29	100,00%	68	100,00%	94	100,00%	191	54,58%

Fuente: ANP/DRPU (2012); Datos Recabados (2011).

De las 350 entidades matrices que reportan a la ANP (al 2011), se observa que un 89,43% tienen un alcance nacional o internacional (59,54% nacional) y el restante 10,29% tiene un alcance local. De manera agregada, se podría hablar de un modelo de competencia al menos regional (89,54% de las empresas superan el nivel local).

Este patrón se reproduce para las tres provincias que contienen la mayoría (54,58%) de operadores del país (con datos en ANP): Pichincha (26,86%), Guayas (19,43%) y Azuay (8,29%). En las tres provincias (en su conjunto) se observa que un 86,39% de éste mercado operativo, es al menos nacional.

❖ **Operadores activos con personería jurídica.**

Como se observa en el siguiente cuadro la adscripción a las tres delegaciones regionales de la ANP, se puede ver que los operadores activos con personería jurídica (compañías y sociedades) son 299, de los cuales 66 reportan a la agencia Cuenca (22,07%), 92 a Guayaquil (30,77%), y 141 a Quito (47,16%).

OPERADORES ACTIVOS CON PERSONERIA JURIDICA		
DELEGACIÓN	NÚMERO DE OPERADORES	PORCT.
QUITO	141	47,16%
CUENCA	66	22,07%
GUAYAQUIL	92	30,77%
TOTAL	299	100,00%

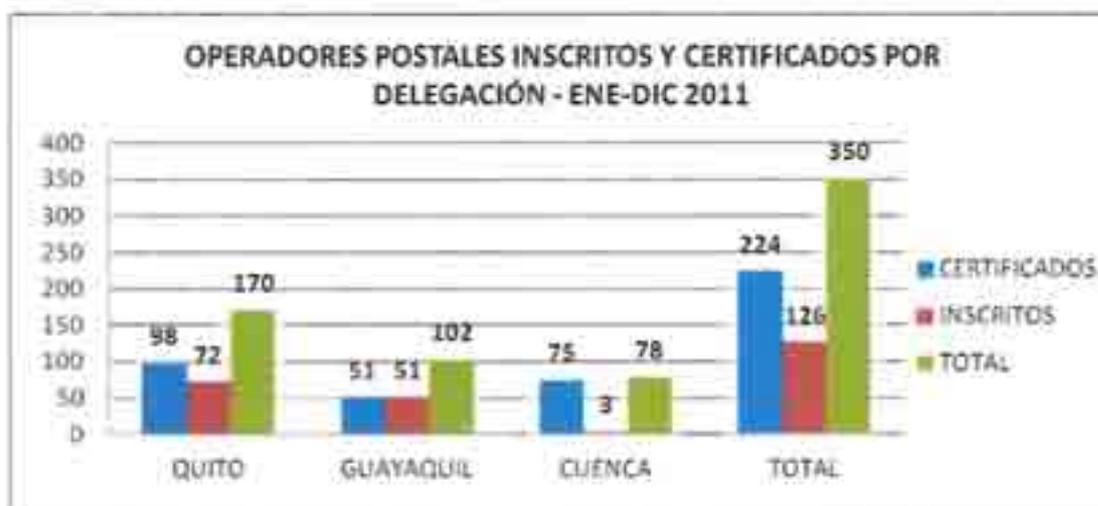
Operadores postales registrados en la Agencia Nacional Postal, por delegaciones.

La Agencia Nacional Postal, cuenta con 3 delegaciones a nivel nacional ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca, mismas que supervisan a los Operadores Postales de acuerdo a la zonificación administrativa de planificación de la SENPLADES.

Por lo antes señalado, a la delegación de Quito corresponde el 48,57% de los 350 operadores en base, el 29,14% corresponde a la delegación de Guayaquil y el 22,29% corresponde a la delegación de Cuenca.

OPERADORES			
DELEGACIÓN	REGISTRADOS	INSCRITOS	TOTAL
QUITO	98	72	170
GUAYAQUIL	51	51	102
CUENCA	75	3	78
TOTAL	224	126	350





❖ **Cooperación Interinstitucional con otras entidades del Estado.**

La Agencia Nacional Postal, con la finalidad de identificar a las personas naturales o jurídicas que prestan servicios postales como una actividad económica de manera informal, ha suscrito convenios con diferentes Instituciones del Estado para el intercambio de información que le permita cumplir con uno de los objetivos de la institución que es el normar y regular el sector postal, siendo éstas:

- Secretaría Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE)
- Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS)
- Dirección de Aviación Civil (DAC)
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Ministerio del Interior

La información proporcionada por las distintas instituciones ha permitido a la ANP determinar el número de personas naturales o jurídicas que no se encuentran regularizadas por la institución, de esta forma la ANP para el año 2012 podrá intervenir mediante operativos *In Situ* en estas empresas, con la cooperación del Ministerio del Interior y cuyo fin es sancionar el incumplimiento de las normas vigentes.



RESULTADO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL	
INSTITUCIÓN	OPERADORES NO REGISTRADOS EN BASE ANP
SENAE	27
SUPER. DE CIAS.	261
DAC	52
SRI	3
TOTAL	343

Ante este contexto, y de acuerdo a las delegaciones que posee la Agencia Nacional Postal, se observa que de los operadores por registrarse ante la ANP, el 47% corresponde a la delegación de Quito, el 36% a la delegación Guayaquil y el 17% a la delegación Cuenca.



Para el año 2012 la Agencia Nacional Postal contará con un universo de 693 operadores postales registrados, como se detalla a continuación:

OPERADORES POSTALES REGISTRADOS ANTE LA ANP PARA EL AÑO 2012	
ESTADO	NÚMERO DE OPERADORES
REGISTRADOS AL 2011	350
POR REGISTRAR AL 2012	343
TOTAL	693



❖ IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES QUE DETERMINAN LAS CONDICIONES DEL SECTOR A NIVEL TERRITORIAL

De acuerdo a la Consultoría de Calidad realizada por la empresa CIMA "Soluciones de Excelencia para la Agencia Nacional Postal", se pudo determinar que el ciclo de vida de los servicios postales, se encuentra en su madurez, mismo que da como resultado la estabilidad del incremento de las ventas; considerando que el servicio postal es un servicio establecido en el mercado. Los operadores mejor posicionados alcanzan la mayor rentabilidad y pueden prolongar más tiempo sus servicios mejorando las variables que afectan al mercado postal.

A continuación se identifican las principales variables que determinan las condiciones del sector a nivel territorial:

1. FACTORES EXTERNOS

ASPECTOS LEGALES Y POLÍTICOS:

- Autorizaciones Banco Central del Ecuador, en el caso de realizar transferencias o envíos de dinero
- Permisos aduaneros correspondientes
- Exigencias del Ministerio de Trabajo
- Obligaciones tributarias
- Exigencias para entrada y salida de aeropuertos internacionales
- Normas para empresas extranjeras con domicilio local
- Documento o constancia notarial en la que se registran los datos referentes a la formación de una sociedad o agrupación
- Permisos de la Superintendencia de Compañías y Servicios de Rentas Internas
- Normas fiscales

ASPECTOS SOCIALES:

- Analfabetismo e instrucción
- Clases Sociales
- Creencias
- Hábitos de consumo de los usuarios
- Influencias Interpersonales
- Percepción

DESASTRES NATURALES:

- Inundaciones
- Terremotos
- Contaminación Ambiental



2. FACTORES INTERNOS

ESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA:

- Planes de capacitación al personal
- Personal de atención al cliente
- Transparencia de la Información proporcionada al cliente
- Área de Oficina Zona secundaria
- Oficinas y agencias en ciudad de salida y entrada internacional
- Espacio para la clasificación en oficinas
- Sellos y cintas de seguridad
- Control de correspondencia
- Control descentralizado de correspondencia
- Software para el manejo de la operación postal
- Medios de comunicación en línea

TRAZABILIDAD

- Guías de despacho de correspondencia
- Rastreo de correspondencia
- Actualización de rastreo
- Sistema interno de rastreo en web
- Sistema externo de rastreo en web

SERVICIO

- Traslado internacional de correspondencia y carga
- Garantías o seguros
- Implementos de comunicación
- Logística de recepción
- Logística de entrega de correspondencia
- Procedimiento de manipulación de correspondencia
- Cumplimientos de entregas en el Ecuador
- Cumplimiento de entregas en otros países
- Atención y resolución oportuna a Reclamos



TIEMPOS DE ENTREGA

- Tiempos de entrega ofertados hacia otros países
- Tiempos de entrega a nivel nacional
- Proceso de desaduanización
- Pago de impuestos
- Asesoría al cliente en trámites aduaneros

COBERTURA

- Internacional
- Nacional
- Local

6. MAPA DE ACTORES

❖ ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA INSTITUCIÓN

ACTOR	FUENTE DE PODER	TIPO DE PODER	NIVEL PODER	INTENSIDAD DE PODER	INTERESES / BENEFICIOS
MICTE	Decreto Ejecutivo 849 de 3 de enero de 2008, publicado en el RO 254 de 17 de enero de 2008	Positivo	Alto	Baja	Político/Gestión
Miral	Decreto Ejecutivo 08 del 13 de agosto de 2009, publicado en el Registro Oficial 10 de 24 de agosto de 2009	Positivo	Alto	Alta	Político/Gestión
Asesores	Decreto Ejecutivo 1372 del 12 de febrero de 2004, publicado en el Registro Oficial 278 de 20 de febrero de 2004	Positivo	Alto	Media	Aporte social/Gestión
Ministerio de Finanzas	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Registro Oficial Suplemento 308 de 22-oct-2010; Texto unificado de legislación Ministerio de Economía y Finanzas Decreto Ejecutivo 3410 Registro Oficial 5 de 22-ene-2003 Ultima modificación: 14-dic-2011	Positivo	Alto	Alta	Económico/Gestión
Comercio Público y Privado	Ley de Compañías	Positivo	Bajo	Media	Económico/Protección
UDHOC	Constitución de la República del Ecuador 2008, publicada en el Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008	Neutral	Bajo	Media	Buen servicio

7. MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

❖ Fortalezas

1. Cumplimiento de metas establecidas
2. Optimización de recursos
3. Calidad de atención a la ciudadanía
4. Calidad de atención a otras instituciones
5. Compromiso del personal
6. Ubicación de oficinas e infraestructura
7. Apoyo político de MINTEL

❖ Debilidades

1. Falta de posicionamiento ante la ciudadanía y otras instituciones
2. Falta de conocimiento en temas postales
3. No contar con la asignación de recursos requerida
4. Muchos filtros a nivel administrativos
5. Deficiencia a nivel tecnológico
6. No contar con una estructura orgánica y funcional adecuado
7. No contar con un manual de procesos actualizado
8. Falta de un plan integral de riesgos
9. Falta de autonomía administrativa para toma de decisiones
10. Falta de preocupación del recurso humano
11. Deficiencia en procesos de comunicación: mala construcción de mensajes comunicacionales y mala identificación de canales de comunicación
12. Falta de desarrollo de competencias gerenciales
13. No existe indicadores históricos de gestión y desempeño

❖ Oportunidades:

1. Volvernos institución visible ante el Estado y la ciudadanía
2. Apoyo del Gobierno Nacional para desarrollar el Sector Postal
3. Existencia de recursos internacionales para proyectos de cooperación técnica internacional
4. Convertir los proyectos de la Agencia en emblemáticos
5. Existencia de compromisos internacionales y derechos constitucionales que

demandan y garantizan la prestación de los servicios postales como parte cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir

6. Intercambio de la información con entidades estatales (cruce de información)

❖ **Amenazas:**

1. Ausencia de Ley de Servicios Postales
2. Cierre de entidad ante la falta de visibilidad
3. Incumplimiento de la normativa por parte de los operadores postales
4. Cambio de autoridades
5. Una eventual restricción presupuestaria para la gestión de la Agencia Nacional Postal

8. MATRIZ Y ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

❖ MATRIZ FACTORES INTERNOS

Fortalezas/Debilidades	Calificación	Importancia (%)	Ponderación	Estrategia
Cumplimiento de metas establecidas	4	0,05	0,2	19
Optimización de recursos	4	0,05	0,2	16
Calidad de atención a la ciudadanía	3	0,02	0,06	15
Calidad de atención a otras instituciones	4	0,05	0,2	17
Compromiso del personal	3	0,08	0,24	20
Ubicación de oficinas e infraestructura	3	0,01	0,03	14
Apoyo político de MINTEL	4	0,05	0,2	18
Falta de posicionamiento ante la ciudadanía y otras instituciones	2	0,05	0,1	7
Falta de conocimiento en temas postales	2	0,06	0,12	3
No contar con la asignación de recursos requerida	1	0,02	0,02	10
Muchos filtros a nivel administrativos	2	0,1	0,2	1
Deficiencia a nivel tecnológico	1	0,02	0,02	11
No contar con una estructura orgánica y funcional adecuada	2	0,05	0,1	9
No contar con un manual de procesos actualizado	1	0,02	0,02	12
Falta de un plan integral de riesgos	1	0,02	0,02	13
Falta de autonomía administrativa para toma de decisiones	2	0,08	0,16	5
Falta de preocupación del recurso humano	2	0,1	0,2	2
Deficiencia en procesos de comunicación; mala construcción de mensajes comunicacionales y mala identificación de canales de comunicación.	2	0,08	0,16	6
Falta de desarrollo de competencias gerenciales	2	0,08	0,16	4
No existen indicadores históricos de gestión y desempeño	1	0,01	0,01	8
TOTAL		100%	2,42	

9. MATRIZ FACTORES EXTERNOS

❖ MATRIZ FACTORES EXTERNOS

Oportunidades/Amenazas	Calificación	Importancia (%)	Ponderación	Estrategia
Volvemos institución visible ante el Estado y la ciudadanía	3	0.12	0.3	7
Apoyo de gobierno en el interés de desarrollar el Sector Postal	3	0.12	0.3	8
Existencia de recursos internacionales para proyectos de Cooperación técnica Internacional	3	0.07	0.18	6
Convertir los proyectos de la Agencia en proyectos emblemáticos	4	0.16	0.4	11
Existencia de compromisos internacionales y derechos constitucionales quedemandan y garantizan la prestación de los servicios postales como parte cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo	4	0.13	0.32	9
Cooperación Interinstitucional	4	0.13	0.32	10
Ausencia de Ley de Servicios Postales	2	0.08	0.2	1
Cierre de entidad ante la falta de visibilidad	2	0.08	0.2	2
Incumplimiento de la normativa por parte de los operadores postales	2	0.06	0.16	3
Cambio de autoridades	1	0.02	0.05	4
Una eventual restricción presupuestaria para la gestión de la Agencia Nacional Postal.	1	0.02	0.05	5
TOTAL		100%	2.48	

10. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

❖ Matriz de factores internos y externos

Aquí se han detallado las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la Agencia Nacional Postal. Se asignó una clasificación y un porcentaje de acuerdo a la importancia de cada una. Con esto, se calcula una ponderación promedio que si se encuentra sobre una media de 2.5, significaría que la entidad se encuentra operando en las condiciones óptimas.